

# 「経営英語」の必要性について

—— 経営学部専門課程の英語教育プログラムを考える ——

井 洋 次 郎

## I. はじめに

経営学部では2002年度の1年生から新しい英語カリキュラムが実施され、2003年4月からは2年次のプログラムも実施される。そこで本稿では、この新カリキュラムのもとで英語を学んだ学生が、3・4年次にどのような英語を学ぶことが望ましいか、またそのための英語のプログラムはどのようなものが適切なのかについて考えてみたい。

経営学部では2004年度から3・4年次に新しく「ビジネス・プレゼンテーション」と「ビジネス・イングリッシュ」という選択必修科目を設置する予定であり、またその中で部分的にはあるが、ビジネス・ケースを教材として取り入れていくことを計画しているので、これらの点についても触れてみたい。

## II. ビジネス英語教育の必要性

### 1) 1・2年次における英語科新カリキュラム

1・2年次の新しい英語カリキュラムは、TOEICをブレースメント・テストに用いて習熟度別少人数クラスを実施し、コミュニケーションのための英語総合能力を養成することを目指したカリキュラムである。使用教材や指導法によるばらつきを排し一定水準以上の効果を上げるため、同質・同レベルの教材を指定し、その中から各担当教員が教材を選び、英語科で制定するガイドラインに基づいて授業を行う。もちろん各教員がこの枠組みの中で、教授法・プリント・副教材などに独自性を盛り込むことは可能で、かつ望ましいことである。

新カリキュラムの概要は、1年次の「英語1」でスピーキング、「英語2」でリスニング、2年次の「英語3」でリーディングとディスカッション、「英語4」でアカデミック・ライティングとプレゼンテーションに焦点を当て、英語の総合的能力を向上させることを目指すものである。コミュニケーションに役立つ英語の習得を目指しているので、授業は基本的に英語で行う。またライティング・アサインメントを通して、英語で表現する能力を強化することもこのカリキュラムの特徴で

ある。

## 2) 3・4年次におけるビジネス英語教育の必要性

経営学部学生は、新カリキュラムのもとで英語を話し、聞き、読み、書くという4技能を1・2年次に身につける。専門課程における調査・研究、あるいは留学・自己研鑽のための海外渡航に必要な基本的英語能力を習得したと言えるであろう。しかし経営学部学生の大多数が、卒業後には就職し、企業などで仕事をする現実を考えると、3・4年次において英語能力を更に向上させる必要がある。経済のグローバル化に伴い、ビジネスでは英語によるコミュニケーションが必要とされるからである。ビジネス内容を正確に、効果的に人に伝える英語力は、今や国際的なビジネス・プロフェッショナルに必須の能力と言えるであろう。特に明治大学経営学部出身者が、様々なレベルのビジネス・プロフェッショナルとして国際経営に携わる可能性は非常に高い。このため経営学部の学生は3・4年次において国際的なビジネス社会で通用する英語能力を習得することが望まれる。

ビジネスの世界では、いわゆる「ビジネス英語」が必要であるが、経営学部学生にはどのようなビジネス英語が必要なのであろうか。現在、多くの大学で「商業英語」という科目が設置されているが、そこで教えられているような英語であらうか。あるいは女子大などに多く見られる「秘書英語」や「オフィス英会話」などの科目で教えられているようなオフィスでのルーチン業務を主な対象とした英語であらうか。この点を次に考察したい。

## Ⅲ. ビジネス英語の特徴

### 1) ビジネス英語とは

中村巳喜人は「ビジネス・コミュニケーション論」において「商業英語学とは商業英語現象に関する学問であり、商業英語現象とは商業の場において一定の現実的效果をあげることを目的とする意志伝達のために英語を用いて行われる動的な言語活動である」と定義している<sup>(1)</sup>。この中の「商業英語現象」で用いられる英語が「商業英語」であると考えられるが、これを「ビジネス英語」と置き換えて考えてもおかしくないであろう。そこで、本稿では、上記の商業英語学の定義を援用して、ビジネス英語を「ビジネスの場において一定の現実的效果をあげることを目的とする意志伝達のために用いられる英語」と定義したい。

「商業英語」という大学教育における科目は、通常外国貿易のための英語を主に扱う。たとえばこの科目の標準的な教科書である羽田三郎・島弘祐著「貿易の英語」<sup>(2)</sup>の主な内容は、商用手紙文の特徴、ビジネス・レターの外形、取引先の発見、信用照会、取引申込、引合、オファー、注文、信用状、積み出し、苦情と求償、問題の解決、決済、電気通信、各種文書などというものである。別の標準的な教科書である碓井陽一・大塚朝夫・福田靖著「最新ビジネス英語」<sup>(3)</sup>の主な内容も、ビジネス英語の特質、ビジネス・レターの構成要素と形式、取引の申込み、信用照会、引合、

オファー、取引一般条件、注文、信用状、船積および船積通知、決済、苦情とその調整、国際電気通信、英文履歴書というものである。このような「商業英語」が、明治大学経営学部が学ぶべきビジネス英語なのであろうか。もちろん、国際商取引に携わるビジネスパーソンにとってこのような内容の「商業英語」は必須のものである。この意味で「商業英語」は、経営学部の学生が知っておくべき英語ではある。ではこの「商業英語」を知れば十分なのであろうか。残念ながらそれだけでは十分とは言えない。グローバルな経営が行われる現代においては、従来の商業英語に加えて「経営英語」が必要なのである。

## 2) 経営英語の必要性

日本は1960年代までは原材料を輸入し、国内で加工し、完成品を輸出するという加工貿易を中心に経済成長を遂げてきた。すなわち外国との貿易が国際ビジネスの中心的な「場」であり、そこで求められる「一定の効果」とは、輸出入を通じて商取引を行うことであった。このような時代的背景を考えると、貿易をその対象とする「商業英語」は極めて適切なビジネス英語の科目であったと言えよう。しかし、経済成長、企業の成長・発展、国際経済摩擦、円高などに伴い、多くの日本企業が海外貿易を超えて現地生産や多国籍企業化への道を歩むこととなった。特に1971年から1972年にかけては、海外直接投資が自由化されたのを背景に日本企業の海外進出が増加し、1980年代に入ると日本企業の多国籍化が急速に進んだ<sup>(4)</sup>。一方、日本経済の成長に合わせて外資系企業の日本進出が本格化した。外資系企業に働く日本人は現在30万人を軽く超えられている<sup>(5)</sup>。

日本企業の多国籍化や外資系企業の日本進出がごく当たり前になった現代では、国際商取引のための英語を学ぶだけでは十分ではない。吉原英樹らによる日本の多国籍企業の調査では、調査の対象となった経営者のほぼ全員が国際経営に英語が必要であると回答しているが、実際には日本人社員の英語力が不足しているため、海外子会社においては日本人社員同士で、あるいは親会社とのコミュニケーションで日本語が多く使われ、このため現地人社員との間で誤解が生じたり、現地人社員が疑心暗鬼に陥ったり、情報伝達や意思決定が遅れたりするなどという問題が生じ、企業の国際競争力に影響が出ていることが指摘されている<sup>(6)</sup>。

では国際経営ではどのような英語力が必要なのか。ビジネスの「場」としては、マーケティング、購買、製造、販売、ロジスティックス、社員の雇用・管理、各種報告、経理、財務、総務、法務などビジネス全分野の日常業務から、事業計画作成、新製品開発および導入、設備投資、組織変更、新規分野への参入や不採算分野からの撤退、買収や統合・合併など高いレベルの意思決定を必要とする分野までの全てのビジネス局面が考えられる。

そのような場における「一定の効果」とは必要な仕事を円滑に効果的に遂行するということであろう。たとえばマーケティングにおいて、市場調査をし、それを分析して顧客ニーズを知り、その上でどの製品を、どのような価格で、どのようなプロモーションを行いながら、どのチャンネルを通じて販売するかなどということを、現地のスタッフと英語でコミュニケーションを行いながら実行するわけである。経理の分野では、たとえば記帳などの会計業務、売掛金管理、資金繰り業務、

予算作成、様々な報告書の作成などを英語でコミュニケーションしながら実行する。

では一定の効果あげるためには、どのような英語能力が必要なのであろうか。この点を、オーラル・コミュニケーションと文書によるコミュニケーションに分けて考えてみたい。

### 3) オーラル・コミュニケーション能力

国際経営に必要な英語オーラル・コミュニケーションのためには、各ビジネス領域における専門語彙の習得に加え、非定型的な英語表現がある程度自由に使えること、即応性のある対応ができること、説得力のある論理構成ができること、ていねいな表現など社会状況に合った英語表現が使えること、文化の違いを乗り越えてコミュニケーションができることなどが特に重要である。

#### ① 非定型的表現使用能力

オーラル・コミュニケーション能力向上のために、初心者段階ではビジネス英会話の定型的表現に習熟することが必要である。たとえば外部からの電話に対して、担当者が席にいないので「伝言を承りましょうか」と言いたい場合、“Would you like to leave a message?” という定型フレーズを覚えていれば必要に応じてそれを利用することができる。しかしもしその場の状況が、英会話テキストの筋書きと違って展開する事態になると、定型的表現だけを利用して話すことに限界が生じる。テキストでは相手が簡単な伝言を残すという筋書きになっていたのに、現実の相手が複雑な内容の伝言を依頼した場合には対応しきれない。相手の発話を正確に予測することができない以上、話の流れに沿ったコミュニケーションを行うためには非定型的表現をある程度自由に使いこなせる力が必要である。

#### ② 即応能力

即応性のある対応ができる能力も重要である。前述のような状況で、「担当者は席にいないが、同じ部署の吉田が代わりに話を聞きたい」と言いたい場合、即座にそのことが言えなければ効果的なコミュニケーションを行うことができない。英会話テキストを取り出して参照する時間的余裕はないであろう。会議でもタイミングよく自分の考えを表明する必要がある。それができないと円滑な経営に支障をきたす。「あのときはこう言いたかった」と事後的に、社内メモで自分の考えを関係者に回したとしても、タイミングを失ったためにビジネス機会を逸してしまえば、会議の場で発言しなかったことを批判されるだけである。

#### ③ 論理構成能力

相手にとって説得力のある論理構成を用いてコミュニケーションができる能力も重要である。職場の構成員が共通の理解を有する度合いの高い「高コンテキスト文化」である日本企業においては、上司が部下に「適当に処理してくれ」と言うだけでコミュニケーションが成立する場合があるであろう。指示を受けた部下は、上司がその件を社内常識や先例に従って処理して欲しいのだと即座に

察して行動するであろう。しかし職場の構成員の間の共通理解の度合いの低い「低コンテキスト」な国際経営の場では、「適当に処理してくれ」というあいまいな指示では部下とのコミュニケーションがうまく成立しない可能性が高い。より明確で説得力のある指示や説明がないと部下は納得しないであろう。

説得力ある発言をするためには、聞き手が納得する論理構成が必要である。説得力のある英語での論理構成は、日本的な「起承転結」型ではなく逆ピラミッド型の論理構成、すなわち最初に主題を述べ、データや引用などの支持材料を使ってそれを展開するという構成である。国際的なビジネス・プロフェッショナルには、この論理構成を使って、口頭で自分の考えを展開し説得力のある発言をする能力が必要とされる。

#### ④ 社会言語能力

その場の社会状況に合った英語表現が使える社会言語能力も重要である。自分より地位の高い人に対して“I want to see you for a minute.”と言うのは失礼に当たる。やはり“Could I see you when you have time?”などとていねいな聞き方をすべきであろう。逆に部下に指令を出す場合に“Would you mind typing this letter by noon, if it's not inconvenient for you?”などはていねい過ぎて、それが指令なのか依頼なのか判断できず相手は混乱する。むしろはっきりと“Would you type this letter by noon, please?”などと言うべきであろう。社会的活動であるビジネスでは、話者が置かれている社会状況に即した英語表現ができなければ「一定の現実的効果」を収めることができない。

#### ⑤ 異文化コミュニケーション能力

ビジネスの「場」が置かれている国や地域の文化や、そこに働く人々の共通の価値観を理解することなく円滑なコミュニケーションを行うことは不可能である。たとえば個人の業績を尊ぶアメリカの職場に、その点を無視して、あるいはそれに気づくことなく集団の和を尊重する日本的な価値観をそのまま持ち込むような日本人マネージャーは、現地社員との間でコミュニケーション上の問題を起こすかもしれない。また仕事帰りに飲みながらコミュニケーションをするという文化を持たないアメリカ人部下に対して、飲みながら人間関係を築こうとしても空振りに終わるかもしれない。ことさらに異を唱え、それへの反論を利用して自己のロジックの強化を図るデビルズ・アドボケートとして振舞うアメリカ人部下に対し、そのような文化を理解せず感情的に反発し、過剰な反応をしてしまうことがあるかもしれない。

国際的なマネージャーには、異なる文化や人々の価値観の違いを認識し、それを乗り越えてコミュニケーションを行う能力が必要である。

#### 4) 文書によるコミュニケーション能力

近年、電話やテレビ会議などの遠距離通信技術の発達、航空網の発達、企業の海外進出と多国籍

化などに伴い、英語のオーラル・コミュニケーションの重要性が飛躍的に増加したが、文書によるコミュニケーションの重要性が減じたわけではない。口頭で了解したことを文書で確認するのはビジネスにおいて相変わらず必要かつ重要な手続きである。近年は、電子メールの発達によって英語のライティングの重要性は却って高まったとさえ言える。

国際ビジネスで英語のライティングが必要となるのは、商用や社交のための対外的なビジネス・レター、社内メモ、契約書、議事録、報告書、提案書などの各種文書であり、また最近では様々な目的のために用いられる電子メールである。まずこれらの文書の一般的な形式を理解し、それに慣れておく必要がある。たとえばビジネス・レターと契約書では文書の形式が全く異なる。議事録と履歴書でもそうである。したがって契約書を議事録の形式で書いても受け入れられない。そして、それらの文書で普通に使われる「定番」となっている表現をある程度身につけておく必要がある。たとえば「当社宛に信用状を開設していただきたい」と言いたい場合には We would like to ask you to open a letter of credit in our favor. などの表現が慣用的に使われる。また契約書を正副2通送るので「もしご異議がなければ署名の上、副本を返送してください」と言う場合は、If you have no objection, please sign them and return the duplicate to us. などと書くのが慣用となっている表現である。このようなビジネスで「定番」となった表現を知らないと、プロフェッショナルな文書をそれらしく書くことができない。

書類の形式とビジネス語彙・表現に加えて、学生はビジネス英文の基本的な書き方を知る必要がある。よく商業英語の世界では、その特性を表すために頭にアルファベットの C がつく語を並べて、5つのCが大事だとよく言われてきた。たとえば Correctness, Clearness, Conciseness, Courtesy, Character (あるいは Consideration) などである<sup>7)</sup>。ビジネス・ライティングでは、商取引のためであろうと国際経営のためであろうとこれらの点が大事なことに変わりはない。正確さ・明確さ・簡潔さ・礼儀正しさ・思いやりなどは一般の英語でも重要であるが、ビジネスの「場」で「一定の現実的効果」をあげるためには、これらは一般英語の場合に増して重要である。

#### ① Correctness (正確さ)

この中でもビジネスでは Correctness が特に重要である。伝えるべき情報が不正確であったり、誤っていたりすれば、いくら明瞭、簡潔、ていねいに書いても、ビジネスはうまくいかない。特に金額・数量などの数字、期日などの時間、取引条件などは、絶対に間違いの無いようにしなければならない。たとえば「1万ケース以上ご注文いただきますと、5%割引いたします」と言うべきところを We can give you a 5% discount, if you order more than 10,000 cases. と表現したら、1万ケースちょうどの注文はどうなるのかという問題がおきるかもしれない。また英語の文法にも気をつける必要がある。たとえば時制を誤ると、すでに起こったことなのか、今起こっているのか、これから起こるのか誤解が生じる可能性がある。ことばの選択も重要である。ことばの選択を間違えると、意味が変わったり、ニュアンスが伝わらなかったりするからである。

## ② Clarity (明確さ)

効果的なビジネス文書を作成するには、文書全体の論理構成を練り、意味の明確化を図らなければならない。スピーキングでもそうであるが、ライティングでは特に「起承転結」ではなく逆ピラミッド型の論理構成にする必要がある。すなわち最初に目的を述べ、すぐに主題に入りその後で事実、データ、引用などの支持材料を使って主題を展開するという構成である。

また個々の文章のレベルでは、抽象的な語句、あいまいな表現、2つの意味にとれる表現、修飾する語とされる語の関係が分かりにくい表現などを排除する。また一つの文章には一つのアイデアだけを入れるようにする。二つ以上の互いにあまり関係のないアイデアを同じ文に入れると、読み手は何らかの関係があるものと考えて読むので、混乱が生じるからである。逆に二つ以上のアイデアが相互に関係し合い、かつその関係が緊密なときは、接続詞などを使って相互関係を明確に表す工夫をした上で、それらのアイデアを一つの文に入れる。

一つの文章の中では、統一された文法形式を使うことも明確さのためには重要である。同一文章の中で主語がシフトしたり、態が変わったりしないようにする。この他に受動態の多用やビジネス・ジャーゴンの多用は、明確さを損なうので避けなければならない。

## ③ Conciseness (簡潔さ)

ビジネスでは冗長な文書は禁物である。同じ内容であればできるだけ簡潔に書く。そのためには、何を書き、何を書かないかを吟味することが大事である。原則としては、読み手が知らなければならないことはすべて書き、読み手にとって必要が無いことは書かないようにする。この取捨選択に力を注がなければならない。パラグラフの長さや一つの文の長さも適切でなければならない。さらに長く難しい語や、重複する表現、冗長な表現、陳腐なきまり文句は避けなければならない。古風な表現や大げさな表現も避ける必要がある。

## ④ Courtesy (礼儀正しさ)

対外的なビジネス・レターでは特に courtesy が必要である。そのためには日本の学校教育であまり教わることのないポライトな英語表現を用いなければならない。しかし、ポライトな表現を意識しすぎるあまり Would you please ～? とか May we ask you to ～? などの疑問文を連発するのはフォーマルなビジネス・レターのスタイルに合わない。やはり必要に応じて We would appreciate it if you could ～? などのような表現が使えなければ具合が悪い。

## ⑤ Consideration (思いやり)

ビジネス・レターや電子メールなどのビジネス文書を書くときに忘れてはならない心構えは、読み手のことを大切に考える consideration である。常に読み手への思いやりを忘れないようにしたい。たとえば次の例は求職者に対する不採用の通知であるが、読み手よりも書き手中心の文章と言える。

Although we have carefully evaluated your application for the position, we regret to inform you that we will not accept you for the position. We are very sorry that we could not produce a favorable result. We thank you for the trouble you took and for the interest in this company.

このままでは読み手にとって悪いニュースが直接的に示されていて、相手に対する思いやりに欠ける。同じ内容を、相手の気持ちを大事にして次のように表現できるであろう。

Thank you for sending us your application. We were quite impressed with your background and qualification. At the moment, however, we have no suitable vacancies in our sales department. This situation may change in the near future, and for this reason, we would like to keep your resume in our active file so that it will be reviewed again when an opening does occur in the department.

上記のようなビジネス文書の形式や定番表現や5つのCといったビジネス文書作成の技法は一般的なライティングのクラスでは教えられていない。このためビジネス・ライティングのクラスで然るべき指導をする必要がある。

#### IV. 3・4年次のビジネス英語プログラム

##### 1) 「ビジネス・プレゼンテーション」と「ビジネス・イングリッシュ」

グローバルなビジネス環境とそこにおける英語ニーズを考えて、経営学部では2004年度から「ビジネス・プレゼンテーション」と「ビジネス・イングリッシュ」というビジネス英語の科目を新設する予定である。

そのためのパイロット・プロジェクトとして、2003年度に「ビジネス・プレゼンテーション」と「ビジネス・イングリッシュ」という2つの英語特別講座を筆者は開講する。

パイロット・プロジェクトとしての「ビジネス・プレゼンテーション」のシラバスの主要部分は、大体表1のようなものである。

ビジネス・プレゼンテーションということばは、一部のすきもなくスーツに身を包んだビジネスパーソンが、集まった聴衆に向かって、演説口調で、図やチャートやパワーポイントなどのコンピュータソフトを駆使しながら行うフォーマルなプレゼンテーションを思い起こさせるかもしれない。確かに、そのようなフォーマルなプレゼンテーションが一般的であろう。しかし、自分の部のスタッフに新しい情報システムの使い方を説明するような場合や、上司に来年度の予算増額を要求するような場合も実はビジネス・プレゼンテーションを行っているのである。フォーマルな場面であろう



「経営英語」の必要性について

表1 2003年度 英語特別講義 ビジネス・プレゼンテーション シラバス

科 目 名	英語特別講義（ビジネス・プレゼンテーション）
開 講 期	通 年
授業の概要・目的	国際的なビジネスでは単なる英会話だけでなく、英語で効果的なプレゼンテーションを行う能力が必要となる。会社紹介、商品説明・売り込み、プロジェクト管理、セミナーやコンベンション、国際経営などの重要な局面でこの能力が問われる。そこでこのビジネス・プレゼンテーションの基本的な考え方と技法を学ぶ。
授 業 内 容	<p>ビジネス・プレゼンテーションの難しさは、人前で英語を話すことにあるだけでなく、ある目的を持って、まとまった考えを、正確に、分かりやすく、聴衆の反応に応じながら、状況に適切な表現で、説得力を持って時間内に話し、質疑応答を通じて聴衆の疑問に答え、その目的を達することにある。このため単に英語を学ぶというのではなく、コミュニケーション的見地から包括的にビジネス・プレゼンテーションを考えていきたい。</p> <p>具体的には、正確な目的把握、聴衆分析、スピーチ構成、パブリック・スピーキング技法、プレゼンテーションの実習という内容で学習する。つなぎことばの使用、ポイントの強調、アイコンタクト、発声・発音・イントネーション、ジェスチャー、メモの使い方、練習方法などについても学習する。</p> <p>授業は基本的に英語で行う。</p>
履 修 の 注 意 点	ただ聴講するだけではなく積極的にクラス・アクティビティーに参加しプレゼンテーション能力を身につけて欲しい。指示された課題は必ず事前によく準備してクラスに臨むこと。
教 科 書	“Speech Communication Made Simple”, James C. Wolf, 2nd Ed., Longman および “Market Leader — Intermediate Business English”, David Cotton, et al., Longman を予定。
参 考 書	<p>“Communicating At Work”, R. B. Adler &amp; J. M. Elmhurst, McGraw Hill</p> <p>“PRESENTING IN ENGLISH”, Mark Powell, Language Teaching Publication</p> <p>「英語プレゼンテーションの技術」, 安田正他, ジャパンタイムズ</p> <p>「戦略的プレゼンテーションの技術」, 八幡紘芦史, ダイアモンド社</p> <p>「プレゼンテーションの説得技法」, 富士ゼロックス編, 日本経済新聞社</p> <p>「デジタルプレゼンテーション」, 内田整他, 秀潤社</p> <p>「ビジネス・プレゼンテーション」武田秀子編著, 実教出版</p> <p>「英語ビジネススピーチ実例集」井洋次郎, R・マッカーシー著, ジャパンタイムズ他。</p>
成績評価の方法	出席、クラス参加、プレゼンテーションの実演、提出物などの平常点を総合して評価する。
そ の 他	やる気が最も必要である。個人発表やグループ発表があるので必ず出席すること。やむを得ず欠席するときは、あらかじめ申し出ること。十分に準備や練習をすること。クラスの定員は20名。

と、インフォーマルな場面であろうと、仕事を遂行するために、ある特定の件について体系的に話すことがビジネス・プレゼンテーションである。従って、学生が将来仕事をする場合、ビジネス・プレゼンテーションの技術を知っていることは、効果的に仕事を遂行する際の大きな助けとなるであろう。

次に、パイロット・プロジェクトとしての「ビジネス・イングリッシュ」のシラバスの主要部分は、大体表2のようなものである。

表2 2003年度 英語特別講義 ビジネス・イングリッシュ シラバス

科 目 名	英語特別講義（ビジネス・イングリッシュ）
開 講 期	通 年
授業の概要・目的	ビジネスのグローバル化が進む現在では、従来の貿易用通信文作成のための英語だけでなく、国際経営を円滑に行うための幅広い英語力が必要である。この見地から国際的なビジネス・プロフェッショナルにふさわしい英語力の養成を目指す。
授 業 内 容	電話の応対、接客、会社説明、社内案内、社内メモや報告書の作成などの基本的業務に必要な英語表現能力に加え、会議、出張、採用や人事、ビジネス交渉、社交など様々なレベルでの英語コミュニケーション能力を養成する。リーディングやリスニング練習、ペアワーク、グループワークなどでのスピーキング練習、クラス・ディスカッションを行い、また簡単なビジネス・ライティングを学習する。またビジネスの各分野での基本語彙を習得する。 授業は基本的に英語で行う。
履 修 の 注 意 点	積極的にクラス・アクティビティーに参加し、ビジネス・コミュニケーション能力を身につけて欲しい。指示された課題は必ず事前によく準備してクラスに臨むこと。
教 科 書	"Market Leader — Pre-Intermediate Business English", David Cotton, et al., Longman を予定。
参 考 書	「ビジネス交渉の英語」、井 洋次郎他、ジャパントイムズ 「ビジネス英会話」、井 洋次郎他、三修社 「心が伝わるビジネス英語」、亀田尚己、同文館 他。
成績評価の方法	出席、クラス参加、提出物、テストなどの点を総合して評価する。
そ の 他	やる気のある人だけを歓迎する。グループ作業があるので必ず出席すること。やむを得ず欠席するときは、あらかじめ申し出ること。クラスの定員は25名。

基本的な会社の業務や国際経営を行うために必要な英語技能を養成するのが「ビジネス・イングリッシュ」の狙いである。そのためオーラル・コミュニケーションを重視しながらも、基本的なビジネス・ライティングを教える。

2004年度からの「ビジネス・プレゼンテーション」と「ビジネス・イングリッシュ」のクラスでは、パイロット・クラスで得た1年間の成果を反映していきたい。

ビジネス・ライティングに関しては、「ビジネス・イングリッシュ」のクラスの枠の中で、様々なビジネス文書作成のための考え方と具体的スキルを過不足なく教えることには無理がある。そのためこの目的のためのクラスを将来別に設置する必要があると筆者は考える。特に国際的なビジネスでは、通常のビジネス通信文に加え、問題解決や新規事業のための提案書・企画書の作成が重要となるので、そのためのライティング・スキルの養成に焦点を当てたプログラムを開発する必要がある。

## V. ビジネス英語教育におけるケースメソッドの有効性

### 1) ケースメソッドとビジネス・ケース教材

ビジネス英語を教える方法には様々なものが考えられるが、筆者はビジネス・ケースを教材に、ケースメソッドを用いて英語教育をすることが、経営というビジネスの場での英語コミュニケーション能力を磨く上で特に有効であると考えている。

ケースメソッドは、アメリカのハーバード大学ビジネススクールで1900年代の初頭に開発された教育方法である。高木晴夫によると、「ケースメソッドは授業のやり方の一つである。このやり方をする教師は、学生と一緒にクラス全体で討論しながら授業を進める。(中略)すなわちケースメソッド授業は、ディスカッション形式の授業である。ケースメソッド授業でのディスカッションは、教材の資料(実際の出来事が記述された数ページの事例、つまりケースのこと)をもとに行う。学生たちはケースから考えられる問題についてさまざまな角度から意見を出し、ディスカッションをする。このとき、教師はディスカッション・リーダーシップを取ることで、クラスの議論が有益な展開になるように論点の流れの舵を取る。ケースメソッド授業では、教師が教科書を使いつつ講義するオーソドックスな授業のやり方に比べ、クラス中で双方向の発言がたくさんされる。<sup>(8)</sup>」

クラスでの授業の進め方は上述のようなものであるが、その準備段階は通常次のようなものである。すなわち学生はまず教材の資料であるケースを読む。これは数ページから、長いものでは数十ページに及ぶ。ケースには実際の企業や非営利組織の事例がその背景説明とともに呈示されており、企業や組織が実際に直面した問題がその中にたくみに埋め込まれている。学生はケースを読み、何が問題かを見つけ出す。次にいかなる選択肢(Alternatives)が可能かを考えた上各選択肢を評価する。選択肢の中から最良のものを選り解決策(Recommendation)とする。それが他の選択肢よりも優れている理由を明確にするのはもちろんのことである。さらにその解決策を実行するための行動計画(Action Plan)を作成する。この解決策や行動計画は、無論実行可能なものでなければならない。最後に、ものごとがシナリオどおりに行かない場合に備えて、不測事態対応計画(Contingency Plan)を作成する。これら一連の作業の間、常にその企業・組織を取り巻く経済・社会・政治・法的環境や文化・労働市場・顧客動向・技術革新・競争会社の動向などの外部要因と、人材・資本的設備・技術蓄積・資力その他の内部要因、会社・組織の目指す目標(Objectives)や意思決定者の価値観(Values)なども考慮に入れる必要がある。以上のことを学生はレポートにまとめて提出する。レポートはその内容はもちろん、読みやすい構成と説得力も評価の対象となる。スペリングや、文法的な間違いは論外である。グループによる発表が課せられている場合は、事前にグループで討論を重ね、発表の骨子を決め、プレゼンテーション用の資料を作成する。

ケースが授業で討論されるときは、個人の意見表明や発表、あるいはグループによる発表に対して、他の学生や教師から活発に質問が浴びせられる。発言者や発表者は自説を防衛する形で、まず

これに答える。基本的には学生間の討論が中心であるが、教師は必要に応じて適宜討論をリードする。こうして次々とインタラクションが繰り返され、そのケースの姿が見えてくるというわけである。なお、こうしたケースには絶対的な正解が存在するわけではなく、むしろ論理的に妥当性があり、説得力がある発言が評価されるのである。こうした討論授業では、学生は積極的に討論に参加することが期待されている。多くの場合、経営大学院においては、学生の評価基準の中で、クラス討論への貢献度が大きな比重を占めている。従って良い成績をとるためにも、学生は発言しなければならないのである。

また十分準備がしてあれば、語学のハンディはともかく、内容に引かれて何か発言したくなるものである。これはちょうど推理小説を読んで、最後の章の種明かしを読む前に犯人が分かったとき、その推理を人に聞いてもらいたい心理によく似ている。土屋守章は「ハーバード・ビジネス・スクールにて」の中で次のように述べている。「学生の側でケースメソッドを経験してみると、準備なく教室に臨めば馬鹿と同じであるし、また準備してあっても発言しなければ、ちょうど麻雀をやった人はみな憶えがあるように、誰かが安くあがったあとに、自分が待っていた素晴らしい手を、是非みなに見てもらいたくなるような気持ちになる。」<sup>(9)</sup> このようにケース教材には、知的好奇心を刺激し、推理を促し、効果的な解決策を作り上げるという創造的な喜びを提供する側面がある。そしてケースメソッドには、そのケースの問題の解決策を、他の人と共有したい、あるいは比べてみたいという気持ちにさせる要素がある。

## 2) ケースメソッドのビジネス英語教育への応用

社会人のビジネス英語教育にケースメソッドを応用した経験が筆者にはあるが<sup>(10)</sup>、その体験に基づいてケースメソッドをどのように経営学部の学生のビジネス英語教育に応用するのが効果的であるかを論じたい。

アメリカの経営大学院では短時間に数多くのケースを消化するのが普通である。例えば、ケースメソッドによって全てを教えようとするハーバード・ビジネス・スクールでは、学生は2年間で一千冊のケースを読まなくてはならない<sup>(11)</sup>。これは一日に3冊の計算となり学生にとっては大変な負担である。短時間で情報を吸収し判断を下す能力を養成するためには、そのような集中的な方法が望ましいのであろうが、英語教育目的のために、英語が外国語で、しかも経営学の知識が大学院レベルではなく学部レベルである学生に対してケースメソッドを用いる場合には、一つのケースにある程度の時間、たとえば平均で3週間程度の時間をかけることが望ましい。またそのケースが要求する体系的な知識を、英語で予めある程度与えておくことが望まれる。たとえばマーケティングの知識を必要とするケースであれば、そのケースの討議に入る前に、マーケティングについての概略を英語でレクチャーするのが理想的である。学生はそのレクチャーの予習をし、実際にレクチャーを聞き、そこで質問したり質問されたりすることにより、必要な語彙を英語で覚えるだけでなく、マーケティングのアイデアを英語で表現できるようになるからである。このことはその後で行うケースについての準備やディスカッションやプレゼンテーションの基盤になる。実際に筆者が社会人に

対して行った指導経験でも、10 ページを超える大きなケースは、準備を含めて 90 分の授業時間を合計 3 回ぐらい当てるのが適切であった。この場合準備に 2～3 週間かけられるので、ケースを読みこなし、レポートを書き、グループ発表の準備をするために十分な時間を取ることができ、結果的にクラス討論も内容の深いものになった。

更に、グループワークを積極的に取り入れるのが効果的である。すなわち、教師主導のディスカッションに比べて、グループワークの方が、準備段階の討論において、学習者一人一人が非常に多くの発言の機会を得ることができるからである。またいきなり学習者が一人で大人数のクラス全体に話をする場合に比べ、小グループ内で発言する方が心理的抵抗が少なく発言しやすくなる。また共通のタスクをグループに課すので、グループの中に連帯感が生まれ、クラスのムードがよくなり、同時にグループ間の競争意識も働くので、クラスが活発化するという利点がある。

ライティング・アサイメントは課すべきである。これは、書くことによって学習者の考えがまとまり、クラス討論に参加しやすくなるためである。もちろん前述のように説得力のあるビジネス・レポートを書く訓練にもなるので、レポート提出は指導のための効果的な手段である。

### 3) ケースメソッドの英語 4 技能における効果

ケースメソッドによるビジネス英語教育には、リーディング、ライティング、スピーキング、リスニングという英語 4 技能における学習者の能力を向上させる上で具体的効果があると考えられる。そこでこの点について論じたい。またこれら 4 技能を総合的に向上させることを視野に入れてケースメソッドを実践することにより、より大きな効果が期待できるので、この点についても論じたい。

#### ① リーディング

ビジネスのために必要なリーディング能力とはどのようなものであろうか。文学的なレトリックをじっくりと味わって楽しむために読むということは、ビジネスではまずないであろう。それでは英文を翻訳するために読むのであろうか。非常に重要な書類なので関係者の理解を得るために翻訳するということがときにはあるかもしれないが、現代のビジネスはテンポが速いので、通常の業務のために一々書類を翻訳する時間的余裕はない。それでは単に情報を得るために読むのであろうか。情報を得るために英文を読むことが多いのであるが、通常ビジネスにおける読み手は、読んだ情報が、読み手の関係するビジネスに対してどういう意味を持つのか、あるいは持たないのかを考えながら読むであろう。それに際しては、自分の持つビジネス知識や、ビジネス上の目標、自分の価値観などと比べ合って読むのが普通であろう。この意味で、ビジネス英語で必要なリーディング能力は、批判的リーディング (critical reading) 能力である。翻訳をせずに英語を英語のまま理解しながら、批判的リーディングを行う能力が必要である。

ケースメソッドで使われるビジネス・ケース教材は、この批判的リーディング能力を養う上で大変有効である。学習者は、問題を正確に把握しようとして、また解決策を模索しながら教材を読まなければならない。この過程で学生は、読んでいる情報が問題とどう関係するのか、解決策を考え

る上でどのように役に立つのかを、常に考えなければならないからである。そしてそれが自分の持っている論理体系と合うのか、価値観と合うのかを問いかけながら読まなければならない。これはとりもなおさず批判的リーディングであり、この作業を繰り返すことによって、批判的リーディング能力は開発される。

さらに学習者は、数十ページのケース、いや数ページのケースでさえ、日本語に訳しながら読むだけの時間的余裕のないことを悟る。そしてむしろ日本語に訳さないで英語のまま理解した方が、英語でレポートを書いたり、討論したり、また発表資料を作成したりする際に、表現がそのまま使えて有利であることに気づくであろう。このようにケース教材を読むことは、何でも日本語に訳して理解するという癖をなくす上でも有効である。

さらにある情報が、全体の論理体系の中でどういう価値を持つのか、その情報が他の情報とどう結びつくのか、その情報を使ってどのように他人を説得できる解決策を作り出すことができるのかなどということを考えながら読むのは、単に質問に答えるために情報を搜して読むよりも、はるかに創造的で、知的な楽しみを提供する、大変面白い知的経験である。事実、筆者の教えた社会人向けのビジネス英語クラスでは、さまざまなケースを読んで考えるのが面白いという理由でリピーターが絶えなかった。またケースを読みながら考える過程で、いわゆる「英語で考える」状態を経験することになり、レポートライティングやディスカッションの際にも、その経験が役に立つとコメントする学習者が多かった。

## ② ライティング能力

次に現代のビジネス環境において必要なライティング能力とは、どのようなものであろうか。もちろん定型的な商用通信文を書く能力は必要である。しかし、定型的でない、様式化されていないライティングの場面では、この定型的通信文作成で養った能力だけで十分であろうか。例えば、外資系石油会社の社員が、あるガソリンスタンドの移転が必要であると考え、このことについて決裁権限を持つ外国人経営幹部に、英語で提案書を書かなければならないとする。このような場面では、定型的な商用通信文を書く能力だけでは不十分である。むしろこの場合は、しっかりした論理に基づき、重要な情報が効果的に配置された、読みやすく説得力に富んだ提案書を書く必要がある。こうしたライティング能力を開発する上で、ケースについてのレポートライティングは有効である。ケースメソッドの授業では、説得力のある論旨を展開できれば話にならない。このため学生は、整合性のある論理を構築し、それに十分な具体性を持たせながら、前述のごとくケースの中の問題を特定し、外部要因・内部要因を考慮しながら、意味ある選択肢を考え出し、リストアップする。そして各選択肢を評価し、最良の解決策を提案するだけでなく、それを実行するための行動計画と、不測事態対応計画を作成した上でレポートに書くわけである。現実にはこのようなレポートライティングの手法で育てられたアメリカの経営大学院卒業生（MBA）たちが、国際的な企業で主要な経営ポストに就いているので、この手法に基づいて書かれたビジネス・レポートは、ビジネスの場でアイデアをコミュニケーションしやすく、また説得力を持つであろう。このようにコミュニケーション

上有利で、かつ説得力のあるビジネス文書を書く能力を開発する上で、ケースメソッドは大変有効である。

### ③ スピーキング能力

日本の大学におけるビジネス英語教育では、リーディングおよびライティング教育が主流であり、スピーキング教育はまだ十分には展開されていない。スピーキングの講座があっても、「ビジネス英会話」「オフィス英会話」といった講座のように、電話の応対、アポイントメントの取り方、接客、出張、発注・受注、展示会訪問、クレーム処理などといった分野を主な対象とする簡単な英会話であることが多い。無論こうしたスピーキング教育は重要で、より広く展開していく必要がある。しかし急速に国際化する現在のビジネス環境においては、より高度で複雑なビジネス内容について、討論したり、相手を論理的に説得したりするだけのスピーキング能力が必要である。こうした能力を開発するための手法も教材も確立されていないのが現状であろう。この点において、ケースメソッドは大変有効な手法を提供すると思われる。

ケースメソッドの利点の一つは、話すべき題材をケースが提供してくれることにある。電話応対や接客等を扱う英会話教材の場合は、一般的に会話内容が決まっているか、話すべき事柄が示されていて、習った表現を応用してそのことについて話す練習をすることが多い。しかしより高度な内容の討論となると、討論すべき題材を教師が探すことから始めなければならない。一方ケースメソッドの教材の場合は、教えるべき対象分野のケースが話すべき題材を提供してくれる。例えば、国際マーケティングの話であれば、その分野の事例に基づいたケースがあるし、バランスシートの話であれば、与えられた情報からバランスシートを作り上げるケースがあるという具合である。さらにケースメソッドの利点としては、学生が問題に対する解決策を練っているうちに、話すべき内容が準備段階で用意できてしまうことである。すなわちケースがレディメードに話題を提供するのではなく、学習者が自発的にケースの中から話すべき題材を作り出し、それをクラスに提供するのである。このことは重要である。日本人の場合、話すべき話題がないと、英会話クラスの自由会話の時間などでも、よほど英語力があり話題の豊富な学生でもない限り、すぐ話が途切れることが多い。しかし社会人向けビジネス英語のクラスでケースメソッドを試してみたところ、準備の過程をとおして、どうしても話してみたい内容が必然的にできるので、少々英語力が不足している学習者の場合でも、なんとか自分の考えを相手に分からせようと、積極的に話す努力をすることがしばしばであった。

インフォメーション・ギャップはスピーキング教育の重要な手法の一つであるが、ケースメソッドの場合、特に意識しなくても同様の効果を上げることができる。すなわちグループ発表の準備のため、グループで討議をするが、長いケースの場合はもちろん、数ページのケースでも、チームメンバーが本当に同じ情報を、同じ意味合いで把握しているかどうかの確認が、討議中どこかの時点で必要となり、そして多くの場合その把握がメンバー間で違っているので、結果的にはインフォメーション・ギャップと同様の効果を上げることが期待できる。

さらに表現の習得を目指す英会話のレッスンと異なり、ケースメソッドを用いたクラスでは、グループ発表の準備段階において、学習者たちは互いの理解と協力が必要なので、お互いが理解し合えるような、すなわちコミュニケーションを意識した話し方を心がける。また筆者の教えた社会人クラスでは、話し手の英語力にもよるが、受講者たちは、チームメンバーという仲間意識から、お互いに相手に対し失礼にならないような丁寧な話し方を心がけるようであった。

グループによる準備や発表、質疑応答においても、ケース教材の中で使われていた自然な英語表現が、そのまま使われることが多く、しかもケースを読む段階から始まって、レポート作成、グループ発表の準備、実際の発表とその後のクラス討論をとおして、何度も繰り返しそうした表現が使われるので、ケースメソッドでは学習者は英語らしい表現を自然と身につける傾向にある。

ケースには、前述のように謎解きの面白さがあり、またグループで発表するという共通のタスクがクラスに対する責任感を増すことも加わって、社会人クラスでは、そうではないクラスと違って、学習者が授業時間が終わってからもグループで討議を続けたり、休日に学校外で集まって準備をするということが頻繁に起こった。このように英語を話す熱意を増すという点においても、ケースメソッドは大変有効である。

学習者が良いパフォーマンスを示した場合、それを教師が誉めることは、一般的に言って教育効果上大変有用であるが、ケースメソッドの場合は、話者の発言を聞き手が理解し、それに対する質問や賛同、あるいは反対意見の表明などの形で積極的に反応してくることにより、話者は自分のコミュニケーションが成功したことを知り、報われる。インタラクションが次々で行われる状況では、この意味での話者への「報酬」が自動的に次々と支払われることになり、話者はスピーキングに対する動機付けを、連続して受けることとなる。これもケースメソッドの利点である。

話者の発言が理解されなかった場合、話者はコミュニケーションが成立しなかったことを、教師からの指摘によってではなく、相手の表情や反応から知り、自分の発言を繰り返したり、他の表現を使って言い直したり、あるいは相手にどの点が分からなかったかを自発的に聞くなど、Canale and Swain が指摘している communicative competence の下位能力である方略的能力 (strategic competence)<sup>(12)</sup> を磨く場面が、前述の社会人クラスではしばしばあった。このようにケースメソッドでは発言の誤りについては、コミュニケーションに大幅な支障をきたす場合にのみ教師がそれを訂正するが、そうでない場合は、むしろコミュニケーションの流れの中で、学習者が自発的に方略的能力を磨くことによって、多くの場合対処させることができる。

こうした点はケースメソッドがスピーキング教育において有効であることを示している。

#### ④ リスニング能力

リスニング能力の強化というと、どうしても英米のネイティブ・スピーカーの発音をテープなどで聞き取り、その意味を理解することに比重がかけられることが多いが、日本人同士がビジネス・ケースについてディスカッションする場合でもリスニング能力は磨かれる。ディスカッションの参加者は、他の参加者の英語の発言を日本語に翻訳している時間的な余裕を持たない。発言が聞こえ



てくるままに理解していかなければならないのである。さらに無機的なテープ教材を相手にしている場合と異なり、ディスカッションにおいて学習者は真剣な聴き手とならざるを得ない。生身の人間が相手で、しかも相手の言うことを理解しないとディスカッションが続かないからである。学習者をそのような真剣なリスニングの状況に置くということが、リスニング能力向上のためには欠かせない。

リーディングにおいて「批判的リーディング」能力が必要になるのと同様に、リスニングにおいても「批判的リスニング」能力が必要になる。すなわち学習者は、発音・イントネーション・リズムの把握やディクテーションなどを目的として聞くのではなく、他の参加者が言った情報が、自分の考えていることに対しどういう意味を持つのか、あるいは持たないのかを考えながら聴く。その際自分の持つ情報や、目的、価値観などと比べ合って聴くのが普通であろう。ケースメソッドにおけるディスカッションでは、翻訳をせずに英語を英語のまま理解しながら、批判的リスニングをする能力が養われるのである。

#### ⑤ 総合的な有効性

ケースメソッドをビジネス英語に応用することの有効性を、リーディング、ライティング、スピーキング、リスニングのそれぞれの分野に分けて考えてみたが、ケースメソッドの良さは、一つのケースがこの4分野で横断的に利用できる点にある。英語学習では多くの場合、リーディング教材でリーディングの学習を、英作文でライティングの学習を、LL教室でリスニングの学習を、英会話でスピーキングの学習をするが、ケースメソッドでは、一つのケースを読み、それについて考えて書き、話すわけである。その過程で、学習者はこれらの分野の能力がそれぞれバラバラなものではなく、実際には英語能力の諸側面であることを実感し、総合的な力を養う必要性を感じるであろうし、またそれを実践するわけである。

一つのケースをリーディング、ライティング、リスニング、スピーキングのために使うと、教材にある自然な英語表現をそれぞれの分野で反復して使う、あるいは触れるので、自然にそれらの表現が身につくという利点がある。また学習者が、自分で考えた文章をこれらの分野で反復して使ううちに、そうした文章が自然と整理・洗練され、より確実なものとして身につく。また他の学生や教師の使う表現と比べ、それらのうち優れているものを、自分の表現の中に取り入れていくという利点がある。もちろん明らかに誤った表現が学習者の中で「化石化」(fossilize)しないように、教師が適宜指導をしていくことは必要である。

ケースメソッドには、このように分野間を横断して総合的に英語能力を伸ばすことができる利点がある。

#### 4) ケースメソッド応用上の問題点

このように利点の多いケースメソッドであるが、簡単にそれをビジネス英語教育に応用できるかというと、残念ながらいくつかの問題が存在する。まず、ケースメソッドは、すでにある程度の英

語力を有している学習者の教育に非常に有効な教育方法であるが、英語能力が不十分な学習者に対しては十分に成果を上げることが期待できない。ケースを読んで問題を見抜く、あるいはどの情報が必要かを見分けられるだけの英語力は最低限必要である。またある程度の文法的な知識や語彙がなければレポートは書けず、基礎的な会話能力がなければ、討論に参加できない。ではどの程度の英語力が必要であろうか。これについては決定的な基準はもちろん存在しないが、アメリカの経営大学院に入学するためには普通 TOEFL の点で 570 点以上、上位校では 600 点以上が必要とされている。筆者の実感では、アメリカの経営大学院で、英語のネイティブ・スピーカーである学生と、ケース討論クラスにおいてある程度渡り合っていくためには、TOEFL で最低でも 600 点以上の英語能力が必要である。しかし日本における日本人の学習者を対象としたビジネス英語教育の場合、それ程までの英語力を前提としなくても良いであろう。筆者の教えた社会人クラスの場合は、一校では TOEFL 550 点を最低の受講資格とし、もう一校では英検準一級レベルを最低の受講資格とした。このレベルの英語力があれば、筆者の指導経験から、ディスカッションは成立し、ケースメソッドは成功する可能性が高い。そのレベルに達しない学習者に対してケースメソッドを使う場合は、経営大学院レベルのケース教材を使うことが語彙的にも長さの面でも難しくなるので、より易しい英語で書かれた短いケースを使用する必要がある。経営大学院レベルのケース教材は豊富に入手可能であるが、短くて易しい英語のケース教材は少ないので、場合によっては企業などの協力を求めて開発していく必要があるかもしれない。

またケースメソッドでは、指導に当たる教師が、ケースが扱う分野についてある程度の知識を持っていないと、討論をうまくリードすることができない。なにも教師がその分野について深い造詣を持っている必要はないが、基本的な理論や背景知識は知っておく必要がある。例えば、バランスシートのケースを使って教える教師は、なにも会計学の大家である必要はないが、バランスシートや損益計算書の仕組みぐらいは知らないと、討論をうまく導くことができないであろう。従って英語教師であれば誰でもケースメソッドを使ってビジネス英語が教えられるわけではなく、やはりビジネスの背景知識を持つ教師が指導に当たることが適切である。

またケースメソッドを実際に体験した日本人の数が限られているため、この方法をすぐに使える日本人の英語教師が非常に少ないという問題点が現在のところ存在する。単に英語の指導ができ、ビジネスの背景知識があるだけでは、ケースメソッドの指導者としては十分とは言えない。たとえばディスカッションが熱してきた場合、参加者同士が傷つけ合わないよううまくディスカッションを導かなければならない。しかしそのことを気かけすぎてクラス討論が不活発にならないようにしなければならない。そして最後には有意義な結論に向けて、ディスカッションを導いていく能力が必要である。従ってこのメソッドで指導できる教員の確保が問題となる。

別の問題点としてクラスの大きさがある。あまり大きなクラスだと、グループワークをしたとしても十分な指導が行えない。また学生側も発表や質疑応答の際に、大人数を前にすると心理的要因から発言しづらくなる。逆にあまり小さなクラスでも、グループワークから発生するダイナミズムが出てこないで、討論がつまらなくなる。少なくとも 4 人のグループが 3 つできる 12 人から、5

つできる 20 人くらいまでが、最適なクラスの大きさであろう。

#### 5) 「ビジネス・プレゼンテーション」クラスへのケースメソッドの応用の可能性

ビジネス・プレゼンテーションの考え方や技術を学生に講義することは必要であるが、学生は実際に自分でプレゼンテーションをする経験を積むことによってのみ本当に役に立つ技能を身につけることができる。ちょうど子供が自転車に乗ることや泳ぐことを覚えるのと同じである。頭の中でいくら理解できても、体で覚える部分が英語によるビジネス・プレゼンテーションにはある。したがって「ビジネス・プレゼンテーション」のクラスでは適切なビジネス教材に基づいて、なるべく質の高いプレゼンテーションの経験をできるだけ多く学生に与える必要がある。

聴衆に情報を与えることを目的とするプレゼンテーションの場合、教材は比較的簡単に入手できるであろう。たとえば特定の企業について学生に調査させ、公にされている資料からその企業の業績と財務状況を分析して、それについてプレゼンテーションをさせるなどということはそれほど難しくないのである。しかし説得を目的とするプレゼンテーションの場合、適切な教材・資料の確保は簡単ではない。実際のビジネスでは、意思決定が必要な局面での説得的プレゼンテーションの重要性が非常に高い。たとえば生産設備への投資、宣伝広告費の増額、企業買収などの場合、関係者、特に決裁権のある人たちを説得しなければならない。大学において学生を指導して説得的なプレゼンテーションの実習をさせる場合、大きな問題となるのが、プレゼンテーションを行うのに必要な現実的でかつ扱いやすい教材や資料が極端に少ないことである。もし、ある企業の宣伝広告用の予算増加要求を題材にしたいとしても、それに関連する情報は公開されていないのが普通である。説得力のあるプレゼンテーションをするためには、その企業の過去数年の予算額やその用途別使用状況とその効果、社内における賛成意見と反対意見、会社の資金状況やその他の経営資源、その会社を取り巻く経済・市場・消費者動向・法規制・技術革新などの外部環境と競争他社動向などの競争環境をある程度把握する必要がある。更にその企業の経営理念や企業全体としての戦略の理解も必要であろう。ビジネス・ケースは、これら必要な情報を提供してくれる恰好の教材である。従って、説得的なビジネス・プレゼンテーションの演習のためにケースメソッドを導入することはおおいに有効である。

## VI. おわりに

2002 年 6 月 21 日から 22 日にかけて実施された経営学部 IBP (International Business Program) の山中セミナーハウスにおける合宿には、日米 34 名の学生が参加した。1 日目のアクティビティーとして、参加者は 3 つのグループに分かれて短いビジネス・ケースを読み、解決策を討論した上、プレゼンテーションを行った。そしてそれに基づいて質疑応答が行われた。使用したケースは、次のようなものである。

**Meiji IBP 2002**  
**Case: Considerate Manager<sup>(13)</sup>**

- Mr. Yamada has been assigned to his company's Los Angeles branch as a sales manager for six months.
- Back in Japan, he enjoyed a good reputation as a considerate manager. His subordinates really admired and trusted him. He paid careful attention to his subordinates, actively listened to what they have to say, and looked after them with kind care.
- He appraised his subordinates not only from the viewpoint of performance, but also from the viewpoint of their contribution to the team and personal efforts.
- Even when his subordinates' performance fell, he did not scold or accuse them. Rather, he tried to cheer them up.
- Very often, he went out drinking with his superiors, colleagues, and subordinates. He also tried to spend much time with them playing golf, mahjong, and what not.
- His subordinates really appreciated the harmonious relationships in his department and worked very happily.
- Since his assignment to the company's Los Angeles branch six months ago, he has been trying to create the same harmonious atmosphere in his department as he did in Japan. For this reason, he has refrained from having his American subordinates compete one another for higher sales performance.
- He did not set his subordinates' work objectives in a "top-down" manner. He rather instructed his subordinates to tackle their work with their individual objectives.
- He set vague due dates for his subordinates' work.
- He instructed his subordinates to come up with ideas and discuss them at their weekly meetings so that they can work on good ideas as a team.
- When troubles occurred, he did not issue forceful instructions. Rather, he instructed his subordinates to hold meetings to decide on countermeasures.
- He gave a party for his subordinates a month after his assignment in L. A., but contrary to his expectations, only about half of them came. Also, unlike in Japan, none of his subordinates came to him for advice or guidance. Although he tried to talk to them, they seemed unwilling to talk about themselves. Now, he seldom goes out drinking with his subordinates.
- His department's performance has been poor. When nothing happens, it's so-so. But, once some trouble happens, performance falls miserably. When some of his company's products had to be recalled last month, he told his subordinates to overcome the difficulty by putting their wisdom together. But their morale remained low.
- He gave an interview yesterday to each of his subordinates to discuss his appraisal of their performance. Since he believed in creating a harmonious work environment, he gave almost the same appraisal to all of them. When all the interviews were over, they seemed rather unhappy.
- Recently, their morale seems to be even lower, but he just can't understand why.

Question:

- If you were Mr. Yamada, what would you do next?

(資料：山口生史「組織内異文化コミュニケーション」より。部分的な変更と日本語からの英訳は筆者による。)

このケースを用いた「IBP 山中セミナー」では、準備段階から議論は白熱し、内容のあるプレゼンテーションとディスカッションが夜遅くまで続いた。この合宿の後、アメリカ人の大学生と英語で有意義なコミュニケーションができたことを喜ぶ日本人学生が多かったことを報告しておきたい。

経営学部の学生が、新しい英語カリキュラムで世界に通用する英語力を身につけ、効果的なコミュニケーションを行いながら、国際的なビジネスの場で活躍することを願って止まない。

#### 〈注〉

- (1) 中村巳喜人「ビジネス・コミュニケーション論」第10版、同文館、1994年、p.5。
- (2) 羽田三郎、島 弘祐「貿易の英語」第2版、森北出版、1995年。
- (3) 確井陽一、大塚朝夫、福田 靖「最新ビジネス英語」改訂版、成美堂、1990年。
- (4) 馬越恵美子(2000)「異文化経営論の展開」、学文社、2000年、pp.25-28。
- (5) 船川淳志「多文化時代のグローバル経営」、トッパン、1998年、p.163。
- (6) 吉原英樹、岡部曜子、澤木聖子「英語で経営する時代」、有斐閣、2001年、pp.16-48。
- (7) 羽田三郎、島 弘祐「貿易の英語」第2版 森北出版、1995年 p.9。
- (8) ルイス・B・バーンズ (Louis B. Barnes), C. ローランド・クリステンセン (C. Roland Christensen), アビー・J・ハンセン (Abby J. Hansen) 共編「ケースメソッド実践原理」、ダイヤモンド社、1997年 p.1。
- (9) 土屋守章「ハーバード・ビジネス・スクールにて」、中央公論社、1974年、p.42。
- (10) 1985年4月から1988年9月まで東京の日米会話学院で、また1996年4月～1999年3月まで東京の津田英語会において、英語による経営学入門講座を担当した。講義とケースメソッドを併用し、マーケティング、会計学、コーポレート・ファイナンス、組織行動論、企業戦略論等を扱った。使用したケースは Minolta Camera, Warner-Lambert Japan, The Boston Symphony Orchestra, U. S. Pioneer, Scripto, Ciba-Geigy USA, Doutor Coffee Shop, Asahi Brewery, Phillip Morris, Apple Computer 等である。
- (11) 土屋守章「ハーバード・ビジネス・スクールにて」、中央公論社、1974年、p.6。
- (12) Canale, M. and Swain, M. (1980) The theoretical bases of communicative approaches to second language teaching and testing. *Applied Linguistics*, 1. 1, New York: Praeger, p.30
- (13) 山口生史「組織内異文化コミュニケーション」(西田ひろ子編「異文化間コミュニケーション入門」、創元社、2000年6月)、pp.297-288 にかけての「気配りマネージャー」を部分的に変更し、筆者が英訳したものである。

#### 参考文献

- 1) 中村巳喜人『ビジネス・コミュニケーション論』、第10版、同文館、1994年。
- 2) 小池生夫『第二言語習得研究に基づく最新の英語教育』第6版、大修館、1999年。
- 3) 土屋守章『ハーバード・ビジネス・スクールにて』、中央公論社、1974年。
- 4) 馬場哲生編著『英語スピーキング論』、河源社、1997年。
- 5) ルイス・B・バーンズ (Louis B. Barnes), C. ローランド・クリステンセン (C. Roland Christensen), アビー・J・ハンセン (Abby J. Hansen) 共編『ケースメソッド実践原理』、ダイヤモンド社、1997年。
- 6) ビビアン・クック『第2言語の学習と教授』、研究社、1993年。
- 7) 吉原英樹、岡部曜子、澤木聖子『英語で経営する時代』、有斐閣、2001年。
- 8) Adler, Ronald B. and Jeanne Marquardt Elmhurst, *Communicating at Work*, 7th Edition, McGraw-Hill, New York, 2002

- 9) Brown, H. D., *Teaching by Principles: An Interactive Approach to Language Pedagogy*, Second Edition, Longman, 2001
- 10) Canale, M. and Swain, M., The theoretical bases of communicative approaches to second language teaching and testing. *Applied Linguistics*, 1. 1, New York: Praeger, 1980
- 11) Ellis, Mark and Johnson, Christine, *Teaching Business English*, Oxford University Press, 1994
- 12) Gaut, Deborah R. and Perrigo, Eileen M., *Business and Professional Communication*, Allyn and Bacon, Boston, 1998
- 13) Hattersley, Michael E. and Linda McJannet., *Management Communication*, McGraw-Hill, International Edition, 1997
- 14) Ii, Y., Effectiveness of the Case Method for Teaching Business English to Japanese Students, 『日本商業英語学会 研究年報』, 第 58 号, 1999 年。
- 15) Munter, Mary, *Guide to Managerial Communication*, Prentice Hall, 1997
- 16) Ross, Raymond S., *Speech Communication*, Allyn and Bacon, Boston, 1995